



2023年4月26日

各 位

会 社 名 ダイダシ株式会社  
代表者名 代表取締役社長執行役員 藤澤 一郎  
(コード番号：1980 東証プライム)  
問合せ先 取締役執行役員業務本部長 亀井保男  
(TEL 03-5276-4568)  
(URL <https://www.daidan.co.jp/>)

### 社内調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2023年3月28日付「当社従業員らによる不正行為について」にて公表いたしましたとおり、複数の従業員が特定の工事下請負業者と不適切な取引を行っていたことが判明したため、外部の弁護士及び税理士を含む社内調査委員会を設置し、調査を行ってまいりました。

本日、社内調査委員会より調査報告書を受領いたしましたので、その概要と今後の対応方針をお知らせいたします。

このような事態が発生しましたことは誠に遺憾であり、株主の皆様をはじめとする関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけしますことを深くお詫び申し上げます。

当社は、社内調査委員会の調査結果と再発防止に向けた提言を真摯に受け止め、早期に具体的な再発防止策を策定、実行して皆様の信頼回復に全力で取り組んでまいります。

### 記

#### 1. 調査により判明した不正行為の概要

##### (1) 本不正行為の内容

社内調査委員会による調査の結果、当社大阪本社に勤務する複数の従業員が、特定の工事下請負業者と共謀し、当該業者に対して水増し又は架空発注を行った上で、その水増し又は架空発注額の一部をキックバックとして受領し、接待交際費に消費していたこと、及び当社が当該業者に対して発注する別工事の工事代金に充てる方法等による工事原価の付替えを行っていたことが判明しました。

キックバック不正により、2015年3月期から2023年3月期までの期間において当社に発生した損害額は、総額で約173百万円になります。

詳細な調査結果につきましては、添付の「社内調査報告書（開示版）」をご覧ください。なお、当該報告書につきましては、個人のプライバシー及び秘密情報保護の観点、今後想定される民事・刑事対応への影響等を考慮し、部分的な非開示措置・匿名化を施しております。

## (2) 本不正行為に関与した従業員

本不正行為のうち、キックバック不正に関与した従業員は、当社大阪本社に勤務する技術部門担当者5名であり、いずれも工事現場において管理監督する役職（以下「現場代理人」という）で、外注発注業務の申請権限を有しておりました。

また、原価付替不正に関与した従業員は、当社大阪本社に勤務する現場代理人13名、技術部門課長2名、及び技術部門部長1名であります。

## 2. 調査内容

### (1) 調査実施期間

2023年2月9日～同年4月21日まで

### (2) 調査対象期間

本調査の対象期間については、必要性和実効性を勘案して、2016年4月から2023年1月までとし、必要に応じてそれよりも遡ることとしました。

### (3) 調査方法

- ① 関連資料等の閲覧及び検討
- ② 関係者へのヒアリング
- ③ 電子メールのレビュー
- ④ 協力業者に対するアンケート調査
- ⑤ 役職員に対するアンケート調査

## 3. 社内調査委員会による本不正行為の原因分析

- (1) コンプライアンス意識の不足・欠如
- (2) 協力業者との馴れ合いや癒着
- (3) 業務フロー及び管理・統制体制上の問題点
  - ① 外注契約に関する決裁フロー上の不備

- ② 原価管理体制の不備
  - ③ 効果的な内部監査の不実施
  - ④ 交際費に関する社内ルールの不明確性
- (4) 過去における抜本的な再発防止策の不実施

#### 4. 関係者の処分

##### ①本不正行為の対象者

キックバック不正に関わった従業員 5 名については、不正行為の事実の確認後に自宅待機処分を行ったうえで、当社規程に則り、2023 年 4 月 14 日付けで、4 名を懲戒解雇とし、1 名を諭旨退職としました。また、原価付替不正に関わった従業員についても、当社規程に則り、厳正な処分を行いました。

加えて、キックバック不正に関わった従業員につきましては、現在、弁護士と協議し、民事責任及び刑事責任の追及に向けた対応を検討しております。

##### ②その他の役員等（対象者を管理監督する立場にあった者）

責任の所在を明確にするため、2023 年 4 月 14 日開催の取締役会にて、当社規程に則り、本不正行為の対象者を管理監督する立場にあった役員の処分を以下のとおり決定しました。

##### 【月額報酬の 20%を 3 ヶ月間減額】

- ・代表取締役会長執行役員 北野 晶平
- ・代表取締役社長執行役員 藤澤 一郎

##### 【月額報酬の 5%を 1 ヶ月間減額】

- ・常務執行役員 1 名及び上席執行役員 1 名  
(現職及び本不正行為が確認された期間に当該職にあった者)

##### 【降格】

- ・専務執行役員 1 名及び執行役員 2 名  
(現職及び本不正行為が確認された期間に当該職にあった者)

#### 5. 再発防止に向けた対応策

当社は、今回の事態を真摯に受け止め、早期に具体的な再発防止策を策定し、実行してまいります。なお、具体的な再発防止策は、決定次第、速やかにお知らせい

たします。

6. 当社業績に与える影響

本不正行為による当期の業績に与える影響は限定的なものと考えておりますが、今後開示すべき事項が発生した場合には、速やかに開示等必要な対応を行ってまいります。

以 上

ダイダン株式会社 取締役会 御中

## 社内調査報告書（開示版）

2023年4月26日

ダイダン株式会社 社内調査委員会

委員長 金水 孝真

委員 笹木 寿男

委員 亀井 保男

委員 坪田 具也

委員 近藤 公博

社内調査委員会の調査の結果を、以下のとおり、ご報告いたします。

## 目 次

<b>第 1 部</b>	<b>調査に至る経緯及び調査の概要</b>	<b>5</b>
第 1	社内調査委員会設置の経緯	5
第 2	社内調査委員会の目的	5
第 3	社内調査委員会の構成	5
第 4	調査実施期間	6
第 5	調査方法等	6
1	調査対象期間	6
2	調査方法	6
(1)	関連資料等の閲覧及び検討	6
(2)	関係者へのヒアリング	6
(3)	電子メールのレビュー	6
(4)	類似案件調査	6
第 6	調査の前提事項及び留意事項	7
<b>第 2 部</b>	<b>当社の概要等</b>	<b>8</b>
第 1	当社の概要	8
1	基本情報	8
2	コーポレート・ガバナンス体制	9
第 2	組織	9
1	組織の全体像	9
2	関連部署（大阪本社技術部門）の人員配置	10
第 3	関連業務に係る業務フローの概要	11
1	受注管理プロセス	11
(1)	見積書の作成	11
(2)	受注前検討	11
2	利益管理プロセス	11
(1)	実行予算案の作成	11
(2)	原価検討	12
3	購買プロセス	12
(1)	発注（外注工事及び設計、施工図等作成）	12

(2) 発注承認 .....	12
<b>第3部 調査により判明した事実 .....</b>	<b>13</b>
第1 判明した不正行為の概要 .....	13
第2 本件キックバック不正 .....	13
1 本件キックバック不正の概要 .....	13
2 本件キックバック不正の手法 .....	13
(1) プール金（原資）の作出 .....	13
(2) キックバックの交付方法 .....	14
(3) 本件キックバック不正が行われるようになった時期・経緯 .....	14
(4) 本件キックバック不正の金額 .....	15
(5) 用途 .....	15
(6) 他の従業員の認識 .....	15
第3 本件原価付替不正 .....	16
1 本件原価付替不正の概要 .....	16
2 本件原価付替不正の手法 .....	16
(1) プール金（補填の原資）の作出 .....	16
(2) 補填 .....	16
3 関係現場及び関与者 .....	17
(1) 関与現場 .....	17
(2) 本件原価付替不正関与者 .....	19
(3) 関与形態 .....	20
4 その他の不適切行為 .....	21
第4 その他の判明事実 .....	21
1 件外キックバック不正 .....	21
(1) B社からのキックバック .....	21
(2) C社からのキックバック .....	21
(3) 件外キックバック不正の金額 .....	22
(4) 用途 .....	22
2 類似案件調査 .....	22
(1) 類似案件の調査方法 .....	22
(2) 類似案件の調査結果 .....	23
<b>第4部 原因分析 .....</b>	<b>24</b>

第1	コンプライアンス意識の不足・欠如.....	24
第2	協力会社との馴れ合いや癒着.....	24
第3	業務フロー及び管理・統制体制上の問題点.....	24
1	外注契約に関する決裁フロー上の不備.....	24
2	原価管理体制の不備.....	25
(1)	実情に見合わない原価管理体制.....	25
(2)	原価管理部門における各役割の不透明性、牽制機能の不全.....	26
3	効果的な内部監査の不足.....	26
4	交際費に関する社内ルールの不明確性.....	27
第4	過去における抜本的な再発防止策の不実施.....	27
<b>第5部</b>	<b>再発防止策の提言.....</b>	<b>28</b>
第1	社内に向けたコンプライアンス教育の徹底.....	28
第2	協力会社に対するコンプライアンス遵守の周知等.....	28
第3	業務フローの改善.....	29
1	実情に見合った実行予算の作成.....	29
2	具体的な工事内容を明確にした発注業務の実践.....	29
3	技術部長及び技術課長による現場状況の十分な把握.....	29
第4	原価管理体制の改善.....	30
1	実情に見合った管理体制の構築.....	30
2	原価管理部門の役割の見直し、牽制機能の強化.....	30
第5	内部監査の強化.....	30
第6	交際費ルールの明確化.....	31
第7	定期的な人事ローテーション.....	31
別紙1	キックバック不正一覧.....	32
別紙2	原価付替不正一覧.....	33



## 第1部 調査に至る経緯及び調査の概要

### 第1 社内調査委員会設置の経緯

ダイダン株式会社（以下「当社」という。）は、2022年10月から実施されている税務調査の過程において、当社が、大阪本社技術部門に属する当社従業員において、協力会社であるA社に対して水増し又は架空発注を行った上で、当社従業員がその水増し又は架空発注額の一部をキックバックとして受け取った、又は、当社がA社に対して発注する別工事の工事代金に充てさせる方法等で工事原価の付替えを行った（以下「本件不正行為」という。）疑いがある等の指摘（以下「本指摘事項」という。）を受けた。

当社は、本指摘事項について事実調査を行うことが必要であると判断し、2023年2月9日、社内調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、本指摘事項の事実解明のための調査（以下「本調査」という。）に着手した。

### 第2 社内調査委員会の目的

本調査の目的は以下のとおりである。

- ① 本指摘事項にかかる本件不正行為に関する事実関係（類似事案の存否を含む。）の調査
- ② 上記不正行為が行われた原因及び背景の調査、並びに再発防止策の検討

### 第3 社内調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長	金水 孝真	清和法律事務所（弁護士）
委員	笹木 寿男	当社 取締役常務執行役員技術本部長
委員	亀井 保男	当社 取締役執行役員業務本部長
委員	坪田 具也	当社 監査役
委員	近藤 公博	近藤税理士事務所（税理士）

当委員会は、本調査を補助させるため、当社コンプライアンス推進室、技術本部、経理部の担当者に加えて、清和法律事務所所属の弁護士である木虎孝之弁護士及び秦尚輝弁護士を補助者として選任した。なお、当社社内メンバーの選定にあたっては、調査対象期間において大阪本社に在籍した者を除外している。

当社は、調査体制の決定に際しては、時間的制約の中で効率的な調査を実施するために社内調査の枠組みを選択した。

金水孝真委員長は、当社の顧問弁護士であり、調査の専門性を担保するため、当

社の業務内容等に精通した専門家として当委員会の委員長に就任した。なお、同弁護士は、当委員会が調査対象とした A 社との取引自体に関する法的助言等を行ったことはない。

#### 第4 調査実施期間

2023年2月9日から同年4月21日まで

なお、当委員会は調査期間中、計10回、委員会を開催した。また、日次で委員及び調査補助者と会議を行い、情報連携及び協議を行った。

#### 第5 調査方法等

##### 1 調査対象期間

本調査の調査対象期間については、必要性和実効性を勘案して、2016年4月から2023年1月までとし、必要に応じてそれよりも前に遡ることとした。

##### 2 調査方法

###### (1) 関連資料等の閲覧及び検討

当委員会は、当社の組織に関する資料、本件不正行為に関連する業務フロー説明資料、A社との取引関係資料、本件不正行為に関するA社の原価管理表、その他本調査の目的に関連する各種証憑資料等の関連資料の閲覧及び検討を行った。これには、本件不正行為への関与が疑われる本調査の対象者や関係者から提出を受けた資料も含まれている。

###### (2) 関係者へのヒアリング

当委員会は、本件に関する事実確認の観点から、本件不正行為を実行した可能性のある役職員及び本件不正行為に関する認識を有している可能性がある役職員並びにA社代表者に対してヒアリングを実施した。また、当委員会は、本件の発生原因及び再発防止策の提言を行うため、関係部署の当社役職員に対してヒアリングを実施した。ヒアリング対象者は合計43名である。

###### (3) 電子メールのレビュー

当委員会は、本調査の目的達成のために必要な情報又は認識を有している可能性が認められる当社の従業員合計7名について、各人が業務上使用していたパソコンの電子メールデータを保全の上、レビューを実施した。

###### (4) 類似案件調査

本件不正行為は、従業員と協力会社が協力の下、受注金額と比較して少額の複

数回にわたる水増し又は架空発注によって行われたものであるため、特定のリスクシナリオを想定して取引を特定し、検証することが困難である。そのため、下記のアンケートによりリスクが認定された場合に取引検証を行う方法を取るものとした。

#### ア 協力会社に対するアンケート調査

当委員会は、協力会社合計 96 社（当社と 2017 年 4 月から 2023 年 1 月までの間に取引を有する協力会社（施工業者、資材業者等）のうち、同期間における取引高に基づき選定している。なお、A 社に対しては別途ヒアリングを実施しているため、アンケートの対象からは除外している。）に対して、類似案件の調査を目的として、水増し発注や架空発注の有無、及びその水増し又は架空発注額を原資としたキックバックや原価付替の有無等についてアンケートを実施し、全社から回答を得た。

#### イ 役職員に対するアンケート調査

本件の類似事案の有無等を確認するため、当社の役員及び従業員（契約社員を含み、非常勤、休職者及び 2023 年 4 月採用者を除く。）合計 1,921 名を対象として、当社の社内システム上で、2023 年 4 月 3 日付でアンケートを実施し、対象者全員から回答を得た。

### 第 6 調査の前提事項及び留意事項

本調査は、上記第 4 記載の時間的制約の中で、上記第 5 記載の調査方法等に基づき実施されたものである。また、本調査は、法的強制力のない調査であることに加えて、本件不正行為のような類型の不正は、社内資料やデータ分析等により疑義を発見することは困難なものである。従って、本調査には一定の限界があったことは否めず、調査結果が完全であることを保証することはできない。また、本調査は、上記第 2 ①に記載のとおり、本件不正行為に関する事実関係（類似事案の存否を含む。）の調査を目的としており、本調査の過程で判明した他の事実の調査や解決を目的とするものではない。

## 第2部 当社の概要等

### 第1 当社の概要

#### 1 基本情報

当社は、電気、空調、水道衛生設備工事の設計、監理及び施工を主な事業としている。現在は、連結子会社4社及び非連結子会社10社並びに関連会社1社と協力しつつ、合計10の本社並びに全国各地に設置された支店及び合計1の海外事業所において、幅広く建設事業を行っている。

商号	ダイダン株式会社 DAI-DAN CO., LTD. (英名)
本店所在地	大阪市西区江戸堀1丁目9番25号
代表者	代表取締役 会長 北野 晶平 社長 藤澤 一郎
資本金	44億7,972万5,988円(2022年3月31日現在)
設立	1933年10月
事業内容	1. 電気工事および電気通信工事の設計、監理ならびに施工 2. 冷暖房、空気調和および冷凍冷蔵工事の設計、監理ならびに施工 3. 給排水衛生工事の設計、監理ならびに施工 4. 消防施設工事および産業廃水処理その他水道施設工事の設計、監理ならびに施工 5. 建築工事の設計、監理ならびに施工 6. 前各号の事業に要する機械器具および材料の製作、輸出入、売買および仲介 7. 不動産の賃貸および駐車場の経営 8. 前各号に関連する事業 9. 他の事業に対する投資および運用
事業所	本店・大阪本社 大阪府(大阪市) 東京本社 東京都(千代田区) 支店 北海道支店(札幌市)、東北支店(仙台市)、新潟支店(新潟市)、名古屋支社(名古屋市)、北陸支店(金沢市)、中国支店(広島市)、四国支店(高松市)、九州支社(福岡市) 海外事業所 シンガポール支店
従業員数	1,578人(2022年3月31日現在) (連結1,727人(2022年3月31日現在))





## 2 関連部署（大阪本社技術部門）の人員配置

当社の大阪本社技術部門は、技術統括 1 名、技術部門部長（以下「技術部長」という。）4 名（技術第一部～技術第四部）、並びに複数名の技術部門課長（以下「技術課長」という。）及び技術部門担当者から構成される。技術部門担当者は、工事現場において管理監督する役職（以下「現場代理人」という。）を担当する。

現場代理人は、当社が受注した工事（以下「受注工事」という。）1 件につき原則として 1 名が選任され、工事下請業者との間の金額交渉や受注工事の進捗管理、

外注発注の申請業務等を行う。これに対し、技術課長は、原則として工事下請業者との直接交渉は行わず、下請工事の内容・予算を把握した上で、現場代理人からの報告をもとに各下請工事を含む所属課の受注工事全体の進捗管理、外注発注の承認業務等を行う立場である。また、技術部長は、技術課長からの報告に基づき、所属部の受注工事全体の進捗管理、外注発注の承認業務等を行う立場である。

### 第3 関連業務に係る業務フローの概要

当社においては、当社の業務プロセスに関する「業務記述書」が定められており、本件不正行為の関連業務に係る業務フローについては、大要以下のとおりである。

#### 1 受注管理プロセス

##### (1) 見積書の作成

積算部門担当者は、積算に係る書類等に基づき、積算して「原価一覧表」を作成し、積算部門課長に回付する。

積算部門課長は、積算内容について「原価一覧表」を確認して、営業部門担当者と協議の上、「見積書」作成金額を決定し、積算部門担当者は「見積書」を作成する。積算部門担当者が、作成した「見積書」及び管理システムより印刷した「見積台帳」に捺印し、積算部門課長の確認・捺印を得た後、印章取扱者が「見積書」に見積印を捺印する。

見積印が捺印された「見積書」と、「見積台帳」又は「原価総括表」については、積算部門担当者から営業部門に回付する。

##### (2) 受注前検討

営業部門担当者と営業部門部長は、技術部門関係者を交えて受注前検討を行う。営業部門部長が、顧客への回答金額とその下限について指示をする。

営業部門担当者は、顧客と価格交渉を行い、顧客との価格交渉を通じて得た受注可能金額を営業部門部長に適宜報告する。随時、受注前検討を織り交ぜながら、適正価格の確保に努めて、価格交渉を行う。

#### 2 利益管理プロセス

##### (1) 実行予算案の作成

技術部門担当者は、工期、設計内容、工事内容、特殊性、外注の物量、人件費等、見積額、受注計上時原価、目標指示額等、VE/CDの検討、提案に留意して、外注費・経費・人件費の実行予算案を作成する。これに購買部門が作成した機器・材料の実行予算案を加え、工事の実行予算案を作成する。

個別工事の実行予算案は、技術課長及び技術部長が確認する。

## (2) 原価検討

技術管理部門部長は、技術部門及び技術管理部門部長が指名する者（技術統括、設計部門、購買部門、営業部門等）を招集し、原価検討（原価検討会等）を行い、実行予算について協議する。なお、追加変更工事については、技術部門担当者と技術課長及び必要に応じてその他関係者が原価検討を行い、検討結果を技術部長及び技術管理部門部長へ報告する。

原価検討の内容確認・承認手順については、技術課長が、原価検討の内容を確認し、原価検討資料に捺印する。その後、技術部長が、原価検討の内容を確認し、承認の上、捺印する。技術管理部門は、原価検討の打合日、出席者、工番、件名、金額、計上根拠等を明記した「原価検討資料」に捺印し、技術部門担当者は、原価検討で作成した実行予算を実行予算作成システムにて登録する。

## 3 購買プロセス

### (1) 発注（外注工事及び設計、施工図等作成）

技術部門担当者は、決定した取引先の見積書に基づいて、購買外注システムより発注情報を入力し、「発注一覧表」を印刷する。印刷後、見積書と「発注一覧表」を技術課長へ回付する。技術課長は、件名、取引先、金額等について、発注情報と実行予算内訳を確認の上、見積書と「発注一覧表」を照合し、確認して捺印する。技術部長も確認の上、捺印し、購買部門へ回付する。

### (2) 発注承認

技術部門から見積書及び「発注一覧表」を回付された後、購買部門部長が、件名、取引先、金額等について照合し、承認の上、発注一覧表に捺印する。その後、購買部門部長は、見積書及び「発注一覧表」を購買部門担当者へ回付する。



### 第3部 調査により判明した事実

#### 第1 判明した不正行為の概要

本調査の結果、当社が、大阪本社技術部門に属する当社従業員において、協力会社である A 社に対して水増し又は架空発注を行った上で、当社従業員がその水増し又は架空発注額の一部をキックバックとして受け取った、又は、当社が A 社に対して発注する別工事の工事代金に充てさせる方法等で工事原価の付替えを行ったこと（本件不正行為）が確認された。

また、本調査の過程において、大阪本社技術部門に所属する当社従業員が、A 社以外の協力会社との間でキックバックを行っていた事実が確認された（この点は、後記第4・1で述べる。）。

#### 第2 本件キックバック不正

##### 1 本件キックバック不正の概要

当社大阪本社において、建設現場の現場代理人の立場にある従業員の一部が、A 社から現金を受領していた事実が認められる。かかる受領現金の原資は、いずれも当社から A 社へ水増し発注又は架空発注によって支払われた工事代金の一部が原資となっている（以下、かかる手法により当社従業員が A 社から現金を受け取った事象を「本件キックバック不正」といい、かかる事象に関与した当社関係者を「本件キックバック不正関与者」という。）。

##### 2 本件キックバック不正の手法

###### (1) プール金（原資）の作出

本件キックバック不正の原資の作出方法は、大要以下のとおりである。

###### ア プール金（原資）作出の計画

当社の A 社に対する工事等の発注の際に、当社従業員である現場代理人と A 社とが、余剰資金につき後述の本件キックバック不正又は原価付替不正等の原資とすることを計画する。

###### イ プール金（原資）の作出

当社からの発注金額について、水増し発注（本来の施工内容よりも過大な施工量を前提に算定された工事代金で発注するものを指す。この類型には、発注後の仕様変更等により発注内容につき減額変更すべき場合に減額しないものも含む。以下同じ。）、又は架空発注（存在しない工事又は既に完了しているなど、発注すべき工事が存在しないのにこれが存在すると装って発注するものを

指す。以下同じ。)を行い、これら水増し発注又は架空発注に基づく工事代金を A 社に支払うことによって、A 社に資金の余剰を発生させる (以下、このように水増し又は架空発注により A 社に生じさせた余剰資金を「プール金」という。)

## (2) キックバックの交付方法

### ア プール金の配分方法

本件キックバック不正関与者と A 社との間では、本件キックバック不正が行われる場合、半額は A 社の取り分となり、半額がキックバックされるとの配分基準があった (例えば、100 のプール金を出した場合、そのうち 50 が本件キックバック不正関与者に交付され、うち 50 が A 社の取り分となる。以下「本件配分基準」という。)。本件配分基準は、本件キックバック不正に関与した者全員に共通した認識であった。

なお、後述の b 氏については、A 社への利益配分の意図で、本件配分基準を超えて A 社にプール金を受け取らせていた。この点、上記利益配分行為に関しては、請負契約上、利益配分の約定が存在するのであれば別論、そのような約定がないにもかかわらず、水増し発注及び架空発注の手段を用いて、協力会社への利益配分として金銭を受け取らせることは、明らかな不正行為である。

### イ A 社からの現金の交付

本件配分基準に基づき、本件キックバック不正関与者は A 社からプール金の半額をキックバックとして受領することになる。A 社からのキックバックは、いずれも、A 社が現金を準備し、これを現場代理人に交付する方法によっていた。

本件キックバック不正関与者が受領したキックバックの金額 (以下「キックバック額」という。) は、1 回あたりの交付金額は数百万円に上ることもあり、交付場所は、本件キックバック不正関与者が A 社の事業所に取りにきて交付されるか、現場周辺で交付されていた。

なお、後述の a 氏については、本調査開始時点で、プール金の一部が未配分のまま A 社に残存していた。

## (3) 本件キックバック不正が行われるようになった時期・経緯

A 社によれば、当社従業員に対するキックバックを行うようになったのは、2015 年又は 2016 年頃、a 氏又は c 氏からキックバックを持ち掛けられたのが最初と記憶しているとのことである。他方、本件キックバック不正関与者の中には、キックバックは A 社から持ち掛けられたと述べる者もあり、その供述は一致し

ない。

本調査において本件キックバック不正が行われるようになった時期・経緯に関する客観資料は確認できず、その時期・経緯を明らかにするに至らなかった。

(4) 本件キックバック不正の金額

本調査の結果判明した、本件キックバック不正等に伴う当社の損害額及び不正の内容の一覧は、別紙 1 の 1.記載のとおりであり、その概要は次のとおりである。

対象者	水増し・架空発注等による損害額	キックバック額	備考
a 氏	50,000 千円	17,000 千円	A 社残存（未配分） 16,000 千円
b 氏	65,000 千円	15,000 千円	A 社への利益配分 35,000 千円
c 氏	30,000 千円	15,000 千円	
d 氏	3,800 千円	1,900 千円	
合計	148,800 千円	48,900 千円	

(5) 使途

本件キックバック不正関与者 4 名は、キックバック額の使途としては、取引先の接待のための旅行代金、食事代、ゴルフ代等に費消したと述べ、私的流用はしていないと述べている。

本調査において、本件キックバック不正関与者 4 名に対し、キックバック額の使途を報告するよう求めたところ、一部については接待交際費に費消したことを示す証憑資料が提出された。証憑資料が存在しない部分もあるが、当該関与者らは、上述のとおり私的流用を否認しており、その他私的流用に関する証拠は見当たらなかったため、本調査においては私的流用の事実を認めるに至らなかった。

(6) 他の従業員の認識

本件キックバック不正は、原資となるプール金を作成したうえキックバックを受けるものであるが、A 社と本件キックバック不正関与者との間で直接金銭授受がされていたこと、本件キックバック不正関与者本人らがいずれも他の従業員は認識していなかったと述べていること、本件キックバック不正関与者を除く従業員のなかで本件キックバック不正の存在を認識していたと述べた者はいないこと、A 社も同様に他の従業員は知らなかったと思う旨述べていることからすれば、A 社及び本件キックバック不正関与者本人以外の当社の従業員が、本件キックバック不正の存在につき認識していたとの事実までは認められない。

ただし、他の従業員は、本件キックバック不正関係者が取引先との接待に多額の金銭を費消していたこと(接待旅行を含む)は認識していたはずであり、仮に、他の従業員が社内ルール上不自然なほどに過大な接待費の費消状況であると認識できれば、本件キックバック不正の存在につき疑いをもちうる端緒となった可能性があったと思われる。

### 第3 本件原価付替不正

#### 1 本件原価付替不正の概要

本調査の結果、当社の大阪本社において、当社が A 社に発注する工事等の原価が、同じく A 社に発注する異なる工事等の原価に付け替えられていたことが確認された(以下、A 社との取引に関する原価付替不正を指して「本件原価付替不正」という。)。本件原価付替不正は、概要、A 社に対する水増し又は架空発注によるプール金(補填の原資)の作出と別工事の工事代金への充当によって行われている(以下、別工事の工事代金への充当行為を「補填」という。また、プール金が作られた現場を「補填元現場」といい、工事代金の補填を受けた現場を「補填先現場」という。)

#### 2 本件原価付替不正の手法

本件原価付替不正の具体的な手法は、大要以下のとおりである。

##### (1) プール金(補填の原資)の作出

A 社からの報告又は本件原価付替不正への当社関係者(以下「本件原価付替不正関係者」という。)の動態管理状況の把握等により、補填先現場において予算が不足していることを認識した場合、補填元現場の現場代理人との間で連絡を取り合いながら、補填元現場でプール金を作出し、補填先現場にて補填することを計画する。

プール金の作出は、上記第2・2(1)の方法と同様に、A 社に対する水増し又は架空発注する方法により行われている。

##### (2) 補填

プール金を作出した後、本件原価付替不正関係者は、A 社と連絡を取り、当該プール金を、補填先現場における A 社に対する工事代金に充当する。

具体的には、本件原価付替不正関係者が A 社と連絡を取り、補填元現場において水増し又は架空発注された工事代金を補填先現場の工事代金に充当して補填する処理が行われていた。

また、補填が先に行われ、その後にプール金の作出が行われることもある。す

なわち、A社は、当社大阪本社から発注額の大きい工事を同時に複数受注し担当していたため、継続的な取引関係及び信頼関係を基礎として、A社が補填先現場での工事を先行して実施し、補填元現場での発注済工事の工事代金として支払われた金額を補填先現場の工事代金に充当した上で（補填）、当社が後から当該補填による不足額を補うための水増し又は架空発注を補填元現場で行う（プール金の作出）こともあった。また、他の現場から補填を受けた後、その一部を更に別の現場に補填するといったような順次補填が行われることもあった。これらの態様の差異は、いわば自転車操業的に本件原価付替不正が行われていた中で、その時々々の動態管理状況の調整にとって最適な方法が選択されたことによって発現しているものに過ぎず、発生事象の本質は同じである。

### 3 関係現場及び関与者

#### (1) 関与現場

本調査の結果判明した本件原価付替不正が行われた現場及び本件原価付替不正関与者は、別紙2のとおりである。その補填元現場、補填先現場、本件原価付替不正関与者等の概要を整理すると以下のとおりである（【A】～【L】の表題に記載された現場が補填元現場であり、下記表内の枝番を振られた現場が補填先現場である。また、本項において、【A】現場における枝番1の工事を「A1」といい、【B】以下も同様の例による。）。本件原価付替不正により原価付替が行われた金額は、総額125,205千円である。

#### 【A】現場12

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場14	20,000	2020年3月期	技術部長、技術課長、現場代理人
2	現場25	20,000	2021年3月期	技術部長、技術課長、現場代理人
3	現場26	20,000	2021年3月期	技術部長、技術課長、現場代理人
4	現場29	7,500	2022年3月期	技術部長、技術課長、現場代理人

#### 【B】現場13

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場8	2,000	2020年3月期	現場代理人

【C】現場 14

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 24	350	2020 年 3 月期	現場代理人

【D】現場 15

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 28	438.4	2020 年 3 月期	現場代理人

【E】現場 1

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 29	10,000	2020 年 3 月期	技術部長、現場代理人

【F】現場 16

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 14	1,220	2021 年 3 月期	現場代理人

【G】現場 17

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 30	960	2022 年 3 月期	技術課長

【H】現場 10

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 9	10,000	2023 年 3 月期	技術課長、現場代理人
2	現場 29	850	2023 年 3 月期	現場代理人

【I】現場 18

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 27	500	2023 年 3 月期	現場代理人

【J】現場 19

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 10	3,000	2023 年 3 月期	技術課長、現場代理人

【K】現場 20

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 29	10,100	2023 年 3 月期	技術課長、現場代理人
2	現場 10	4,987	2023 年 3 月期	技術課長、現場代理人

【L】現場 21

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 19	1,900	2023 年 3 月期	技術課長、現場代理人

【M】現場 22

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 10	9,200	2023 年 3 月期	技術課長、現場代理人

【N】現場 23

	現場名	補填金額(千円)	事業年度	関与者
1	現場 19	2,200	2023 年 3 月期	技術課長、現場代理人

(2) 本件原価付替不正関与者

ア 関係する役職上の地位

当社の外注工事の発注フローは、第 2 部第 3・3(1)記載のとおり、①技術部門担当者は、決定した取引先の見積書に基づいて、購買外注システムより発注情報を入力し、「発注一覧表」を印刷し、見積書と「発注一覧表」を技術課長へ回付する、②技術課長は、件名、取引先、金額等について、発注情報と実行予算内訳を確認の上、見積書と「発注一覧表」を照合し、確認して捺印する、③技術部長も確認の上、捺印し、購買部門へ回付する、という流れになっており、本件原価付替不正に関与し得る役職者は、A 社に対する発注フローに携わる現場代理人（申請者）、技術課長（承認者）、技術部長（承認者）である。

イ 本件原価付替不正関与者

本調査の結果判明した本件原価付替不正関与者は、以下のとおりである。

- ① 現場代理人 合計 13 名
- ② 技術課長 合計 2 名
- ③ 技術部長 合計 1 名

### (3) 関与形態

本件原価付替不正関与者の関与形態は、大要、以下の3通りに分類される。

#### ア 技術課長主導（補填元現場と補填先現場の技術課長が共通の場合）

補填元現場と補填先現場の技術課長が共通である場合、技術課長が主導して本件原価付替不正を行うことが可能である。そして、実際に、後記イ及びウを除く大部分の本件原価付替不正は、補填元現場と補填先現場の技術課長を兼ねていた者の主導により行われている（H1、J1、K1～2、L1、M1及びN1）。

当該技術課長が主導した本件原価付替不正については、補填元現場及び補填先現場の現場代理人は、技術課長の指示に従うかたちで、本件原価付替不正に応じていたものである。その中には、技術課長が本件原価付替不正の調整を行った上、実行する旨を報告的に現場代理人に伝えていたものもある（L1、M1及びN1）。

また、技術課長が主導した本件原価付替不正については、技術課長の上長である技術部長にも伝達されていた。

#### イ 技術部長主導（補填元現場と補填先現場の技術課長が相違する場合）

補填元現場と補填先現場の技術課長が相違する場合、それぞれの技術課長の間でのみの協議で本件原価付替不正を主導することは現実的に難しく、課を束ねる技術部長がこれを主導することになる。

具体的には、A1～4及びE1については、補填先現場の予算が厳しいことの報告を受けた技術部長が、自ら現場代理人又は技術課長に指示をして本件原価付替不正を行っていた。なお、技術部長主導の本件原価付替不正の一部には、技術部長が直接現場代理人と調整を行い、技術課長に情報共有が行われていないものもあった（A1、A4及びE1）。

#### ウ 現場代理人主導（補填元現場と補填先現場の現場代理人が共通の場合）

補填元現場と補填先現場の現場代理人が共通である場合、現場代理人が主導して本件原価付替不正を行うことが可能である。

具体的には、C1、D1、F1、H2及びI1の現場では、現場代理人が、技術課長及び技術部長に報告することなく自らの判断で補填元現場と補填先現場の間で本件原価付替不正を行っていた。

なお、この形態による本件原価付替不正は、金額が比較的少額である。金額の大きな本件原価付替不正に関しては、現場代理人だけの判断で行うことは難しく、技術部長又は技術課長の関与が必要になることが窺われる。



#### 4 その他の不適切行為

本調査の過程において、2022年3月頃以降、大阪本社技術部門において、技術課長主導のもと、ある現場に従事する当社従業員の人件費を、別の現場の工事原価として計上していたことが確認された。

当該行為は、不適切な原価操作行為というべきであるが、本指摘事項の類似案件には該当せず、当該行為が及ぼす会計上の影響もないと考えられたため、本報告書において詳細には言及しない。

### 第4 その他の判明事実

#### 1 件外キックバック不正

本調査において、当社従業員 e 氏が、A 社以外の協力会社との間でキックバックを行っていた事実（以下「件外キックバック不正」という。）が確認された。件外キックバック不正の内容は、別紙 1 の 2.記載のとおりであり、その詳細は以下のとおりである。

##### (1) B 社からのキックバック

B 社は、e 氏が紹介して当社の業務に関与することとなった。そのため、e 氏は、当社の業務を紹介したことに対する謝礼の趣旨で、2014年5月20日を始期として、発注額の一部につき個人の銀行口座に振り込みを受ける方法でキックバックを受けていた。2014年10月以降は、e 氏が担当者として当社から B 社に対し発注し支払った金額の半額につきキックバックを受けることが e 氏と B 社の間で合意され、同合意に基づき、当社からの発注額の半額がキックバックされることが継続していた。

B 社から e 氏への支払額は、2014年5月20日から 2022年11月21日までの間に、合計 23,540 千円である。

##### (2) C 社からのキックバック

2016年頃、e 氏が現場代理人を務める現場 12 において、A 社への発注に含まれる図面作成業務が C 社に 1,000 千円で外注されることとなった。しかし、C 社は別件業務を抱えており処理できなくなったため、結果的に e 氏が自ら図面を作成することとなり、A 社も C 社も当該図面作成業務を行うことはなかった。

C 社からは、e 氏が業務を行ったからとして、C 社が受け取った金額と同額である 1,000 千円につき e 氏に対する支払いがなされた。

e 氏は当社の現場代理人として、担当する現場に関する図面作成は本来業務であり、当該作業を行ったからといって、C 社から金銭を受領する理由はない。本来であれば、発注業務である図面作成が行われていないのであるから、当社の A

社に対する業務を減額修正すべきであるが、e氏はそれを行わず、A社にそのまま外注費を支払い、さらにC社を通じてキックバックを受けたこととなる。

(3) 件外キックバック不正の金額

本調査の結果判明した、件外キックバック不正に伴う当社の損害額及びキックバック額は次のとおりである。

対象者	関係先	当社損害額	キックバック額
e氏	B社	23,540千円	23,540千円
	C社	1,000千円	1,000千円
	合計	24,540千円	24,540千円

(4) 使途

e氏は、キックバック額の使途としては、本調査においては、会社で落とせない交際費としての飲食費に費消したと述べている。

また、本調査において、e氏にキックバック額の使途を報告するよう求めたところ、一部については接待交際費に費消したことを示す証憑資料が提出された。証憑資料が存在しない部分もあるが、e氏は本調査において上述のとおり私的流用を否認しており、その他私的流用に関する証拠は見当たらなかったため、本調査においては私的流用の事実を認めるに至らなかった。

## 2 類似案件調査

(1) 類似案件の調査方法

本件不正行為は、従業員と協力会社が協力の下、受注金額と比較して少額の複数回にわたる水増し又は架空発注によって行われたものであるため、特定のリスクシナリオを想定して取引を特定し、検証することが困難である。そのため、下記のアンケートによりリスクが認定された場合に取引検証を行う方法を取るものとした。

ア 協力会社に対するアンケート調査

本件不正行為は、協力会社であるA社に対して水増し又は架空発注を行った上で、当社従業員がその水増し又は架空発注額の一部をキックバックとして受け取った、又は、当社がA社に対して発注する別工事の工事代金に充てさせる方法等で工事原価の付替えを行ったというものであるが、その背景には、当社のA社に対する発注額が大きく、プール金を作成させやすい状況にあったこ

と、及び、同社が発注額の大きい工事を同時に複数受注し担当していたため原価付替不正が容易であったことがあると考えられる。

そのため、類似案件の調査方法としては、当社からの発注額が大きい協力会社を対象としたアンケート調査を実施する方法が有効であると考えられる。そこで、当社と2017年4月から2023年1月までの間に取引を有する協力会社（施工業者、資材業者等）のうち、同期間における年間取引高が一定額以上の協力会社96社に対して、アンケート調査を実施した。

#### イ 役職員に対するアンケート調査

また、本件不正行為は、当社従業員と協力会社の協力の下に行われていたことから、類似案件の調査方法としては、協力会社に対するアンケート調査に加え、当社従業員に対するアンケート調査を行うことが必要であると考えられる。

そこで、当社の役員及び従業員（契約社員を含み、非常勤、休職者及び2023年4月採用者を除く。）合計1,921名を対象として、当社の社内システム上でアンケートを実施した。

### (2) 類似案件の調査結果

#### ア 協力会社アンケートの結果

アンケートは協力会社96社を対象として実施し、全社から回答を得た（回答率100%）。

回答からは、他の類似案件やその存在を示す兆候は検出されなかった。

#### イ 役職員アンケートの結果

アンケートは役員及び従業員1,921名を対象として実施し、対象者全員から回答を得た（回答率100%）。

回答からは、他の類似案件やその存在を示す兆候は検出されなかった。

## 第4部 原因分析

### 第1 コンプライアンス意識の不足・欠如

キックバック不正が許されない行為であることは言うまでもない。関与者は、不足する交際費予算を補填するためにキックバック不正を行ったと供述するなど、自身の行動を正当化する意識を少なからず有していたが、当然のことながら、仮に営業目的のために行う意識があったとしても、キックバック不正を行うことが許される訳はなく、コンプライアンス意識の欠如が窺える。

また、原価付替不正についても、キックバック不正と同様、許されない行為である。しかし、関与者は、不適切な不正行為であると認識しながらもその不正の程度は低いと考えている等と述べるなど、コンプライアンスに対する意識が低かった。加えて、原価付替不正については、技術部長や技術課長が主導して行っているものもあるなど、当社従業員におけるコンプライアンス意識が欠如していた。

### 第2 協力会社との馴れ合いや癒着

本調査により判明したキックバック不正及び原価付替不正は、協力会社による協力の下実施されたものである。大阪本社では、長期にわたって人事配置が固定化している傾向が見受けられたこと、配管工事を外注できる業者が限られていたこと、協力会社の選定は技術部門担当者が行っていたこと等により、協力会社との馴れ合いや癒着が発生しやすい環境にあった。

さらに、長期間取引を継続する協力会社に対する監査が不十分であったことは、キックバック不正及び原価付替不正の発見ないし防止をできなかった要因の1つである。

### 第3 業務フロー及び管理・統制体制上の問題点

#### 1 外注契約に関する決裁フロー上の不備

当社における協力会社に対する発注フローとしては、技術部門担当者が協力会社の「見積書」に基づいて「発注一覧表」を作成し、技術課長及び技術部長の確認・捺印を得た後、購買部門部長の承認を得ることとなっている。しかし、購買部門が見積内容を精査することは事実上難しく、協力会社の協力の下、見積金額が不正に水増し等されていた場合には、不正発注を探知することは難しい状況にある。また、技術課長及び技術部長においても、発注一覧表を作成した技術部門担当者のことを信頼し、協力会社が作成した見積書を細かく精査して確認するといったことまでしていないということが実情であった。

また、本調査の過程で、水増し又は架空発注が疑われる発注に係る見積書を精査したところ、具体的な工事範囲、内容等が分からない見積書も含まれており、さら

には、見積書に対する技術部門担当者の査定根拠資料が添付されていないことから、技術部門担当者以外の者が当該発注の適否を判断することが難しい状況にあった。

上記のような決裁フローに関する実情、並びに見積書及びその添付資料の情報量の不足を背景に、技術部門担当者が、協力会社の協力の下、プール金作出を目的とした水増し発注又は架空発注を行える環境であった。

## 2 原価管理体制の不備

### (1) 実情に見合わない原価管理体制

#### ア 実情に見合わない実行予算の作成

工事受注後における業務フロー上、当社においては、利益管理プロセスの一環として、実行予算を作成する。実行予算は、工期、設計内容、工事内容、特殊性、外注の物量、人件費等、見積額、受注計上時原価、目標指示額等、VE/CDの検討、提案に留意して作成することとされている。

しかしながら、大阪本社の一部工事において、受注前に検討した受注前検討原価がそのまま実行予算として採用され、実勢価格と乖離のある実行予算が作成されているケースがあった。

すなわち、大阪本社では、工事受注前に大阪本社技術管理部コスト管理課が図面や過去のデータ等をもとに受注前検討原価を検討するが、大型物件等を除き、原則として受注前検討原価の検討には技術部門は関与しておらず、実勢を踏まえた技術部門の意見が反映されないまま、受注前検討原価が決定されている傾向があった。そして、ひとたび受注前検討原価が決められると、そこからの原価の増額に対する社内意識は非常に厳しく、技術部門にとって原価増額をした実行予算作成の心理的ハードルが高いことや、あるいは、受注後すぐに工事に取り掛からなければならない現場では、技術部門において十分な原価検討を行う時間的余裕がないこと等の事情により、受注前検討原価がそのまま実行予算として登録されるという実情が見受けられた。

そして、実勢価格との乖離がある実行予算の作成がされた場合には、外注費等の確保が厳しくなる現場が発生し、予算に余裕のある現場から補填する形での原価付替不正が行われる契機となり、あるいは、将来発生しうる不測の工事費用発生に備えプール金を作成することを企図する動機付けとなっていた。他方、実情に比べて余裕のある実行予算が作成された場合には、現場代理人によるプール金作出及びそれを原資としたキックバックが容易に行われる契機となっていた。

#### イ 実行予算修正時の利益減額に対する社内意識の厳しさ

当社では、工事内容の変更、想定外の原価発生や、原価の圧縮、VE/CD に

よる修正等に伴い、予定利益を一定額以上増減させる場合には、技術統括への報告、及び「個別職務権限基準表」の規程により「受注および利益に関する事項」一覧の各本部への提出が必要となる。

しかしながら、大阪本社においては、かかる利益減額修正についての社内意識が特に厳しく、技術部長及び技術課長にとって大きな心理的ハードルとなっていた。そのため、かかる利益減額修正手続を回避するという動機のもと、技術部長及び技術課長の主導による原価付替不正が行われていた。

#### ウ 業績目標達成についての心理的プレッシャー

当社では、工事利益の予測精度を向上させることを目的とした「工事利益管理規程」に基づき原価管理を行っている。

しかしながら、大阪本社においては、原価の正当性という観点よりも、むしろ、受注計上時あるいは原価検討会時点での計上利益目標を達成できているかという観点で利益管理を行い、技術部門に対して利益目標を達成するよう過度にプレッシャーをかけているといった実情が見受けられた。このことも、現場において根拠なき利益改善の実施及び原価付替不正を行う動機付けとなっていた。

#### (2) 原価管理部門における各役割の不透明性、牽制機能の不全

当社における原価管理部門としては、技術本部の原価管理部（当時。現在は廃止され、技術本部の施工品質管理部に移管されている。以下同じ。）と各事業所の技術管理部が存在する。業務分掌として、両部はともに、原価管理及び原価改善に関する役割を担っていたが、工事原価の正当性確認という観点での原価管理の意識を有していたとはいえ、技術部門に対する牽制機能は働いていなかった。そのため、結果としてキックバック不正及び原価付替不正を発見ないし防止できなかった。

### 3 効果的な内部監査の不足

当社では、内部監査室がすべての会計単位事業所にて年2回、監査を実施している。原価管理業務及び発注業務の監査については、前回監査以降、直前の月末までに受注、施工している物件すべてを監査対象とし、事前に工事動態管理表および各種データを抽出して概要を把握したうえ、事前に質問書を事業所の技術部長に送付し、監査当日に技術部長及び技術課長へのヒアリングを実施するという手法によっている。

もともと、内部監査室による監査は、原価管理業務に関しては動態管理表、実行予算、発注、月報、支払い等に関する内容の齟齬の有無の確認、発注業務に関して

は見積書と発注書の内容の齟齬の有無の確認等が中心であり、発注された業務や協力会社との関係性等の実態を把握できるまでの監査は行われていなかった。

本件不正行為は、当社従業員と協力会社との協力の下、外部から認識しづらい方法で実行されていたため、上記のような書類やデータ中心の監査によっては容易に不正を発見できない状況であったといえるが、より実態に踏み込んだ調査を行っていれば不正の端緒をつかめたという可能性は否定できない。

#### 4 交際費に関する社内ルールの不明確性

本調査により判明したキックバック不正は、主に接待交際費の検出を目的として行われていたが、キックバック不正関与者は、おそらく接待交際費として認められないと考えていたと供述するなど、交際費に関する社内ルールが不明確で、当社に対して接待交際費であると申告しづらい状況にあったことが窺われ、このことはキックバック不正が行われた要因の1つである。

#### 第4 過去における抜本的な再発防止策の不実施

大阪本社では、過去において原価付替不正が行われたことがあったが、本調査で判明した本件不正行為のような規模ではなく軽微な事案であったことから、関与者の社内処分及び技術部門を対象とした研修は実施されたものの、研修に関しては、具体的な事案内容を示すことのない一般的な企業倫理研修に留まっていた。その結果、ヒアリング対象者の中には原価付替不正の問題点を正しく理解していない者や、企業倫理研修の実施について記憶がないと述べる者が散見されるなど、コンプライアンス教育の効果が発揮されていない状態にあった。また、上記第3に述べた業務フロー及び管理・統制体制上の問題点に対する対処を含む抜本的な再発防止策は実施されていなかった。

## 第5部 再発防止策の提言

### 第1 社内に向けたコンプライアンス教育の徹底

現場の従業員のみならず、全役職員のコンプライアンス意識を向上させるために、本調査により判明した不正行為の具体的内容を含めたコンプライアンス研修を実施する必要がある。そして、不正行為の説明に際しては、表面的・概説的な説明に留まらず、具体的な事案内容を示しながら、当該行為が「不正」な行為であること及び、何故当該行為が「不正」であるのかという点を強く伝えるべきである。また、本調査により判明した不正行為の関与者に対する懲罰を与える場合には、会社として、今後も同様の行為を行った者に対し、同様の罰則を与えることを伝え、決して、不正行為を許さないという会社のメッセージを強く発信すべきである。

また、本調査に係るコンプライアンス研修は、1回限りのものとはせず、当社において現状毎年行っている定期コンプライアンス研修に組み入れることや、eラーニングの活用や動画形式での講義等の教育方法も検討し、コンプライアンス及び企業倫理に対する意識を継続・定着させる必要がある。

さらには、当社において整備されている内部通報制度の利用について全従業員に対して更なる意識付けをすること等により、他者が行う不正行為を許容・黙認しないという意識も定着させる必要がある。

### 第2 協力会社に対するコンプライアンス遵守の周知等

本調査により判明したキックバック不正及び原価付替不正は、協力会社の協力がなければ実行しえないものであった。そのため、協力会社に対してもコンプライアンス教育を実施するなどして、健全な取引関係を構築すべきである。

また、協力会社及び新規取引先に対する審査に関して、現状は信用調査という点に重きが置かれているが、今後は不正取引等のリスク調査という観点を追加し、連続して同一の協力会社と取引を行っている当社従業員に対してヒアリングを行うなどして、協力会社に対する監査を実施するとともに、協力会社との取引基本契約に、外注費の水増し及びキックバック等の不正行為に関与しない旨の誓約条項、不正行為を行っていないことの表明保証条項及び誓約違反があった場合の無催告解除条項等を追加するか、あるいは、同内容を含めた誓約書を取得することを検討すべきである。

さらには、協力会社に対し、当社におけるコンプライアンス違反時の罰則等の説明や内部通報制度の利用対象者を協力会社に広める等によって、協力会社から不正行為に関する情報を取得できるような体制の構築することも考えられる。



### 第3 業務フローの改善

#### 1 実情に見合った実行予算の作成

現状として、大阪本社においては、受注前検討原価の決定後、実勢を考慮した変更が行われずのまま、実勢価格との乖離がある実行予算が作成されているケースがある。このことにより、予算が厳しい現場あるいは余裕がある現場を発生させやすくなり、原価付替不正あるいは将来に備えたプール金作出、さらにはそれを原資としたキックバック不正が行われる契機となっていた。

そこで、受注前検討原価の検討時に技術部門を含めて実勢を考慮した検討を行うことや、少なくとも、原価検討会及び実行予算の作成時には、受注前検討原価に固執せず、技術部門の意見を十分に反映させ、実勢を考慮した実行予算を作成すべきである。他方で、技術部門の意見を取り入れるばかりでは余裕のある実行予算が作成され、ひいてはその余剰分からプール金が作出される可能性にも十分留意をすべきであり、技術部門の上司や技術管理部門による統制を働かせることも同時に必要であると考えられる。

#### 2 具体的な工事内容を明確にした発注業務の実践

現状として、大阪本社においては、具体的な工事範囲、内容等の記載がない協力会社作成の見積書が資料として添付されて発注業務が行われている。そのため、承認者である技術課長及び技術部長が当該発注の適否を判断することが困難であり、現場代理人としては、水増し発注又は架空発注を行うことが比較的容易となっている。

そこで、協力会社に対し、具体的な工事範囲、内容等が分かる程度の記載がなされた見積書の提出を求める方法や、現場代理人に対し、外注発注の申請時に査定書又は見積内容の説明資料を添付させる方法等により、承認者である技術課長及び技術部長が当該発注の適否の判断をできるようにすべきである。

#### 3 技術部長及び技術課長による現場状況の十分な把握

現状として、大阪本社においては、技術部長及び技術課長が現場状況を十分に把握できていないことも、外注契約の承認フローにおいて、技術部長及び技術課長によるチェック機能が働いていない一因となっている。

そこで、協力会社の勤怠管理表や出来高予定表、協力会社からの請求に係る出来高査定根拠資料等を現場代理人に保管させるようにした上で、技術課長による現場パトロール時にこれらの資料の全部又は一部を確認することで技術課長による牽制を働かせるとともに、ヒアリング等によって技術課長と現場代理人との間で密なコミュニケーションを図り、技術部長及び技術課長が、現場状況の実態を把握することができるようにすべきである。加えて、技術部長及び技術課長の現場状況の実

態把握を通じて、技術管理部門も現場状況の実態を把握することが望ましい。

## 第4 原価管理体制の改善

### 1 実情に見合った管理体制の構築

現状として、工事利益の予測精度を向上させることを目的とした「工事利益管理規程」に基づき工事「利益」に着目が集まる中、大阪本社において、工事「原価」側の管理意識が低下し、本件不正行為が行われたと考えられる。

そこで、工事利益はあくまでも受注額と工事原価の差額としての結果であり、現場代理人が管理すべきは工事原価であることを再確認すべきである。なお、かかる意識付けのために、上記規程の名称を「工事『原価』管理規程」に改めることも検討に値する。

また、技術部門の上司や技術管理部門においても、実情に見合った工事原価の把握に注力すべきであり、工事利益のみに着目して管理することや利益目標の達成に対する過度なプレッシャーを与えるような管理体制を抜本的に改めて、従前の各現場に対する目標設定や管理の在り方、現場代理人への評価方法を見直し、各現場が現場の実態を包み隠さず報告できるような管理体制を構築すべきである。加えて、「個別職務権限基準表」の規程による利益減額修正の手続についても実情に沿った内容に見直すことを検討すべきである。

なお、かかる管理体制の構築においては、全社的統制の観点から検討することが必要であると考えられる。

### 2 原価管理部門の役割の見直し、牽制機能の強化

当社において、技術部門に対する管理業務を行う部署としては、技術本部の原価管理部と各事業所の技術管理部門が存在するが、現状として、ともに工事原価の正当性検討をする意識が欠如していた。

そこで、上記1でも言及したように全社的に原価管理に関する意識を改めるとともに、発注書等の内容確認、出来高検収時の現場作業の実態確認等で技術部門に対する牽制機能を強化できるよう、原価管理部及び技術管理部門の役割、体制を見直すべきである。

## 第5 内部監査の強化

現状として、内部監査室による監査は、原価管理業務に関しては動態管理表、実行予算、発注、月報、支払いに関する内容の齟齬の有無の確認、発注業務に関しては見積書と発注書の内容の齟齬の有無の確認等が中心であり、発注された業務や協力会社との関係性等の実態を把握できるまでの監査は行われていなかった。

そこで、発注された業務や協力会社との関係性等の実態に着眼点を置いた監査を抜き打ち的に実施すべきである。その際は、当該観点からの内部監査が実効的に行われるよう、現場実務経験を有する者の増員等による監査体制の強化をすることが望ましい。

## 第6 交際費ルールの明確化

今後、接待交際費の検出を目的としたキックバック不正を防ぐためにも、接待交際費の使用について、必要性の有無・程度を再検討した上、実態に即した一定の水準をルール化するとともに、その潜脱を防止するための制度を策定すべきである。

## 第7 定期的な人事ローテーション

人事が固定され、長期間にわたり特定の協力会社と取引関係を続けることで、当社従業員と協力会社との馴れ合いや癒着が発生しやすい環境になる。そのため、適時・適切な人事ローテーションを実施すべきである。

なお、従業員の家庭環境や適切人員の配置等の観点から人事ローテーションが困難な場合も想定されるが、そのような場合には、連続して同一の協力会社には可能な範囲で発注しないといったルールの導入、現場代理人ごとの協力会社に対する年間発注先リストの作成による異常値の検出、協力会社に対する定期的な監査の実施等、当社従業員と協力会社との間で馴れ合いや癒着が発生していないかの探知をするべきである。

以上

別紙1

## キックバック不正一覧

### 1. 本件キックバック不正 (A社)

(単位：千円)

対象者	工事名	水増し・架空発注等による損害額						計	備考
		2015年3月期～ 2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期		
a氏	現場1				40,000			40,000	キックバック額12,000 (A社残存16,000)
	現場2		10,000					10,000	キックバック額5,000
b氏	現場3			57,000				57,000	キックバック額15,000 (利益配分27,000)
	現場4						8,000	8,000	(利益配分8,000)
c氏	現場5			21,000				21,000	キックバック額10,500
	現場6		6,000					6,000	キックバック額3,000
	現場7				3,000			3,000	キックバック額1,500
d氏	現場8			2,000				2,000	キックバック額1,000
	現場9				800			800	キックバック額400
	現場10,11					1,000		1,000	キックバック額500
小計							<b>148,800</b>		

### 2. 件外キックバック不正

(単位：千円)

対象者	相手方業者	水増し・架空発注等による損害額						計	備考
		2015年3月期～ 2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期		
e氏	B社	9,490	3,220	3,760	2,260	2,200	2,610	23,540	キックバック額23,540
	C社	1,000						1,000	キックバック額1,000
小計		10,490	3,220	3,760	2,260	2,200	2,610	<b>24,540</b>	

**合計 173,340**

## 原価付替不正一覧

※ 白枠内の数値は原価付替額（単位：千円）、括弧内は原価付替が行われた事業年度である。

(単位：千円)

		補填元現場（原価付替先現場）														
	本文中の記号	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	付替 合計額
	工事名	現場12	現場13	現場14	現場15	現場1	現場16	現場17	現場10	現場18	現場19	現場20	現場21	現場22	現場23	
補 填 先 現 場 （ 原 価 付 替 元 現 場 ）	現場14	20,000 (2020年3月期)					1,220 (2021年3月期)									21,220
	現場8		2,000 (2020年3月期)													2,000
	現場24			350 (2020年3月期)												350
	現場25	20,000 (2021年3月期)														20,000
	現場26	20,000 (2021年3月期)														20,000
	現場27									500 (2023年3月期)						500
	現場9								850 (2023年3月期)							850
	現場28				438 (2020年3月期)											438
	現場29	7,500 (2022年3月期)					10,000 (2022年3月期)		10,000 (2023年3月期)			10,100 (2023年3月期)				37,600
	現場10										3,000 (2023年3月期)	4,987 (2023年3月期)		9,200 (2023年3月期)		17,187
	現場19												1,900 (2023年3月期)		2,200 (2023年3月期)	4,100
	現場30							960 (2022年3月期)								960
	付替合計額	67,500	2,000	350	438	10,000	1,220	960	10,850	500	3,000	15,087	1,900	9,200	2,200	125,205